

**PENGARUH MOTIVASI, POLA KEPEMIMPINAN DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BIDANG KEUANGAN PADA PEMERINTAH  
KABUPATEN SUKOHARJO**



**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Oleh :

**YULIANTI**

B 200 060 113

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2010**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang membutuhkan peningkatan sumber daya manusia. Hal ini sangat mendesak dalam menghadapi era globalisasi baik di tingkat nasional, regional maupun global. Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi baik swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada keberhasilan dari individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka.

Dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Bab I butir 8 disebutkan secara jelas bahwa manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Pada intinya manajemen kepegawaian lebih berorientasi pada profesionalisme sumber daya manusia aparatur (PNS), yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Selain itu, dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 22 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah atau Otonomi Daerah membawa konsekuensi logis bagi Pemerintah Daerah yaitu adanya tuntutan pemberdayaan aparatur supaya lebih professional, responsive dan transparan. Mengingat kenyataan tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu kebutuhan pasti. Peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk mengubah perilaku mereka menjadi perilaku yang lebih mampu melaksanakan aktivitas di segala bidang, karena pada dasarnya perilaku manusia dapat mempengaruhi setiap tindakan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Tuntutan kebutuhan yang semakin tinggi sebagai dampak krisis ekonomi global, beban kebutuhan hidup Pegawai Negeri Sipil semakin tidak terpuaskan. Hal ini berakibat menurunnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Seperti yang telah dikemukakan dalam salah satu teori motivasi, teori hirarki kebutuhan dari Maslow, dari kelima kebutuhan (fisiologi, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri) dengan keterbatasan sumber-sumber yang ada pada manusia, pengaruh perekonomian, serta pengaruh lain maka kebutuhan-kebutuhan tersebut semakin sulit untuk terpenuhi yang akhirnya membawa dampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Menurut Gibson (1996) dalam Brahmasari dan Agus suprayetno (2008), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun

kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Seseorang dalam berperilaku pasti memiliki motif tertentu dan pada umumnya motif tersebut didasarkan kepada kebutuhan hidupnya. Tingkat kebutuhan seseorang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Berbagai usaha dilakukan oleh seseorang untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya terpenuhi tidaklah mudah didapatkan tanpa adanya usaha yang maksimal.

Menurut Robbins (2002) dalam Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Menurut David, Keith, (1985) dalam Ruvendi (2005), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Seorang manajer yang ingin berhasil maka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang efektif. Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar bawahan mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Namun demikian, menurut Gibson, James L.

et.al., (1982) dalam Ruvendi (2005) tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif berlaku umum untuk segala situasi.

Sukidi Noto Atmodjo (2003) dalam Tampubulon (2007) faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok kerja dan manajerial.

Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai dan sangat membantu karyawan di dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia dengan pertumbuhan dan berkembangnya organisasi. Moekijat (1995) dalam Setyowati (2009), mengatakan bahwa dalam pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa kepuasan dalam jabatan yang dipercayakan serta meningkatkan ketrampilan. Selain itu, hal yang penting dalam pengembangan karir yaitu ada kesempatan untuk melakukan yang menyenangkan, kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga, kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru dan kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan.

Pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam

bekerja, artinya kinerja masing-masing pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang telah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Pada sisi inilah prestasi individu menjadi jaminan bagi organisasi untuk tetap mampu menjawab setiap tantangan perubahan dan bahkan menjangkau setiap kemungkinan perubahan pada masa yang akan datang. Dengan perkataan lain prestasi organisasi sangat bergantung pada prestasi masing-masing individu untuk organisasi.

Terkait dengan pengembangan karir PNS, model pengembangan karir yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural, meliputi pendidikan, pendidikan dan pelatihan dalam jabatan, masa kerja, pangkat dan golongan, jabatan, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), dan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong. Sedangkan pengembangan karir berdasarkan analisa jabatan dan spesifikasi jabatan.

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian yang dilakukan Koesmono (2006) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Serta Pengembangan Karir Terhadap *Organization Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Pada Manajer Perusahaan Swasta Di Surabaya”. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan karir mempunyai peran untuk meningkatkan komitmen organisasi dan *Organization Citizenship Behavior*.

Peningkatan kinerja tentu saja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti motivasi, pola kepemimpinan dan pengembangan karir. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul ***Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Keuangan Pada Pemerintah Kabupaten Sukoharjo.***

## **B. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang yang sudah diuraikan di atas, maka yang menjadi rumusan permasalahan dari penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Apakah terdapat pengaruh antara pola kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Apakah terdapat pengaruh antara pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.
4. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karier secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

## **C. Tujuan Penelitian**

Terkait dengan masalah yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk mengetahui pengaruh pola kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi, pola kepemimpinan dan pengembangan karier secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dengan adanya penelitian ini adalah:

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Sukoharjo

Sebagai bahan pertimbangan dalam pelaksanaan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

2. Bagi peneliti

- a. Untuk menambah perbendaharaan ilmu yang ada kaitannya dengan masalah kinerja karyawan.
- b. Untuk melatih diri dalam menerapkan ilmu pengetahuan dan realitas ketika suatu saat terjun ke lapangan pekerjaan nantinya.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, bila ingin mengadakan penelitian pada masalah yang sama.



## **E. Sistematika Skripsi**

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai maksud tertentu, sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I   Pendahuluan**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

### **BAB II   Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka memuat teori-teori yang melandasi penelitian ini, antara lain tentang kinerja karyawan, motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir, tinjauan penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran, dan penentuan hipotesis.

### **BAB III   Metode Penelitian**

Dalam bab ini dibahas tentang jenis penelitian, populasi dan sampel penelitian, data dan sumber data, definisi variabel, metode analisis data, dan teknik pengujian hipotesis.

### **BAB IV   Analisis Data dan Pembahasan**

Bab ini berisi gambaran umum objek penelitian, hasil pengujian dan pengumpulan data, hasil analisis data, serta pembahasan hasil penelitian.

### **BAB V   Penutup**

Bab ini terdiri dari simpulan dari serangkaian pembahasan, keterbatasan penelitian, serta saran-saran yang diperlukan.